

# グローバル時代の プライシング

著者：青井 堅

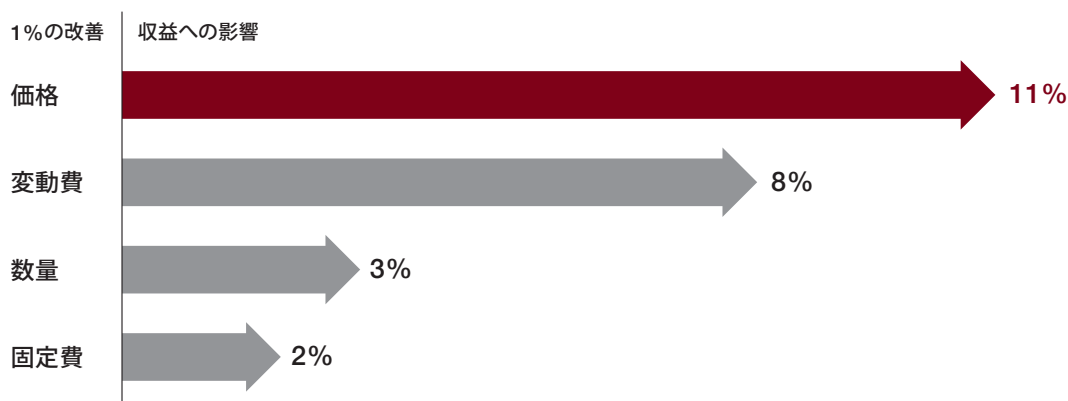
プライシングは、利益に大きく影響を与える重要な戦略である。仮に価格、数量、コストなどに関して、同じ割合だけ改善するとしたら、収益に与えるインパクトは価格が一番大きい(図表1参照)。しかし、日本において、価格設定を戦略的にやっている企業は、まだそれほど多くないのではないだろうか。時代がグローバル化していく中、今後、収益を上げていくためには、より戦略的な価格設定を行っていく必要がある。本稿では、特に消費財メーカーに焦点を当てて、論考していきたい。

## プライシングを取り巻く環境変化

これまで消費財メーカーは、プライシングについて、その商品・サービス自体のvalue for moneyと、実際に横に並ぶ商品(対競合設定)を中心に考えていた。そのバランスとお客様への価値伝達(接客、広告宣伝)を考慮しつつ、利益と数量の掛け算の最大化を目指せばよかった。しかし現在は、国という軸が追加されている。今まで国ごとに分断されていた顧客が、国をまたがるようになってきたからである。それは実際に消費者・顧客が旅しているということでもあり、デジタルによって距離が無くなっていることでもある。そのため、価格の透明性、顧客にとっての納得性が必要となって

図表1：各ドライバーの収益改善効果の違い(イメージ)

価格は、様々なレバーの中で、利益に与えるインパクトが一番大きい



出所：PwC分析

青井 堅 (あおい・けん)  
ken.aoi@  
strategyand.jp.pwc.com

Strategy& 東京オフィスのマネージャー。  
消費財、流通・サービス業、製造業、エネ  
ルギーを含む幅広いクライアントととも  
に、全社戦略、商品戦略、新規事業戦略、  
カスタマー戦略、組織構造改革  
などのプロジェクトを行ってきた。

いる。今までの主な考慮対象は国別に見ていた価格(特に取引先との価格)が中心だったが、最終的に顧客から見える価格、その納得性にも留意していく必要性が出てきている。そして、それも踏まえた上でプライシング戦略を立てなければならない。

過去、プライシングでは、Cost plus Pricing(必要コストに利益を上乗せする方法。プロダクトアウトの価格設定)にせよ、Value Pricing(価値の対価としての価格設定。マーケットアウトの価格設定)にせよ、自社の目の前のお客様と横に並ぶ競合価格を考えることが中心であった。一つの盤面上に関係者が存在して、同じ物差しで測っていたのである。しかし、現在、その盤面は複数になり、かつ複雑になってきている。大きくはデジタルの進展、グローバル化による影響である。過去と比較して、何が変わったのか。また、日本企業にとって、過去どのような環境だったのかを挙げてみよう。

### デジタルの進展

インターネットの進展によって、企業と顧客との情報の非対称性が無くなると同時に、遠方・他国からの短納期での購入も可能となった。顧客は他国との価格差も容易に確認できる。そして、単に情報を得るだけではなく、(公式・非公式問わず)越境ECによる購入も広がりがつつある。

日本国内にいると気づきにくいのが、英語が通じる国や、地続きで近い国ではその境界はより低いであろう。これによって、今まで並行輸入という形で出てきていた、“国家間の価格差”という現象が、消費者により可視化されていくだろう。

### 新興国の伸長

かつては、欧米日でグローバルの消費市場の8割程度を占めていた。しかし近年、中国、インド、ASEANなど、異なる文化・通貨・規制を持つ国が群出してきており、特に日本は大きく世界市場におけるプレゼンスを落としている(図表2参照)。そして、中国、ASEANなどの新興国は地理的に近い一方で、通貨、税制などが異なっている。また、通貨が異なることによって、為替変動の影響も大きくなってしまふ。

### カスタマーの移動

新興国含めてカスタマーが旅することがより容易になっている。富裕層はもちろんだが、中間層も同様に旅をしており、日本でもインバウンド需要により、ブランド品だけでなく、様々な家電、日用品も売れている。そのため、免税店価格や他国価格が目に入るようになり、また、購入できるようになっている。実際に、ラグジュアリーブランドは、Travel Retail市場(空港免税店等)を重視してきている。

上記のような環境変化によって、目に見える範囲だけではなく、他国の状況も考慮に入れていかないとけなくなっている。そこに加えて、為替変動により、国間での価格比較の“物差し自体”が変わってしまうという複雑性も存在している。

### 日本市場の特殊性

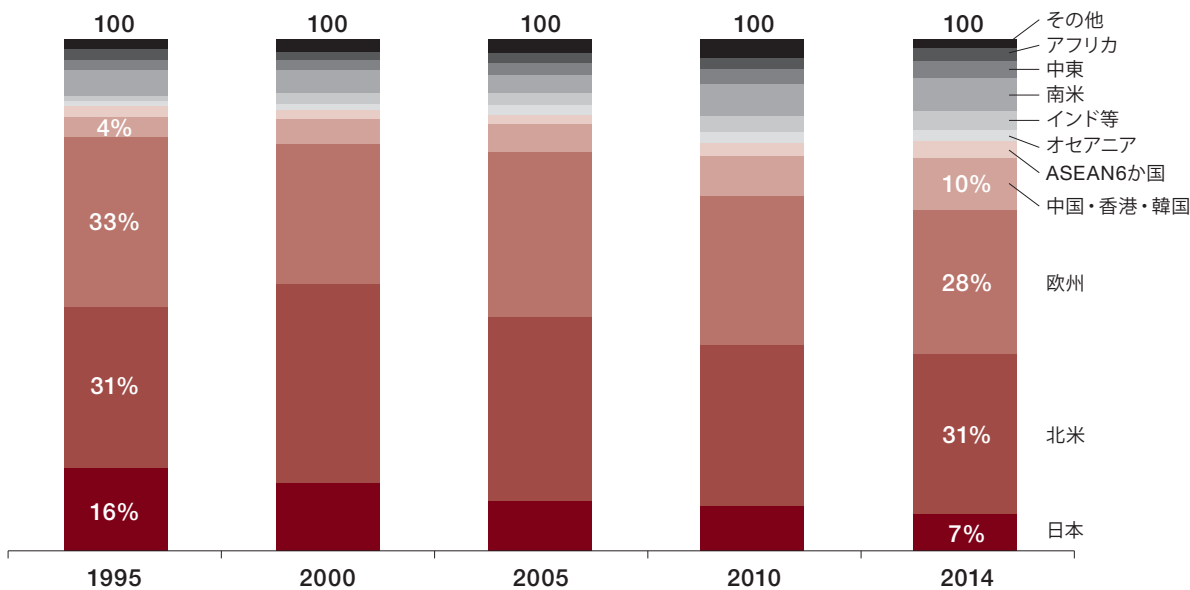
日本に関しては、グローバルと価格差が更になってしまう要因が存在する。一般的には、各国ではインフレが起こることによって、価格の上方改定が行われてきている。しかし、日本では20年超、インフレとは無縁であった(図表3参照)。このような市場を主な土俵としていると、当然ながら、価格改定(値上げ)意識は強くなってしまふ。むしろ、下方改定されている例の方が多かったであろう。

### グローバルにおける価格差の影響

上記の結果としての価格差を放置した場合、どのような問題が出てくるであろうか。例えば、ラグジュアリー商品にとっては、並行輸入品などの横行(グレーマーケットの拡大)などが発生する。配送コストを負担しても元が取れるくらいの価格差がある場合、つまり高価な商品を提供しているメーカーにとって、大きな懸案事項であろう。本来取れる収益が取れないだけでなく、ブランド価値にも影響が出るからである。そのため、理想を言えばその価格差は顧客にとっての商品探索コスト+配送料よりも低いくらいが望ましいであろう。また、価格差の理由も納得のいく内容、例えば、関税・消費税、生産国であること(輸送コスト)、短期的な為替

図表2：世界消費市場の地域別構成比推移（金額ベース）\*

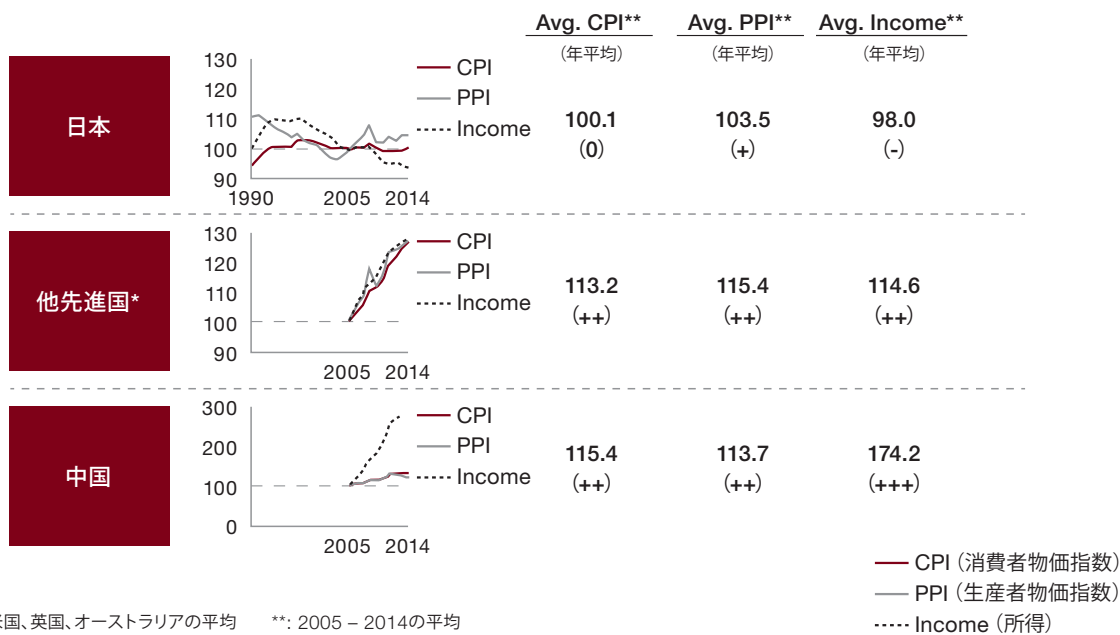
日本市場の世界に占める相対的な重みは大きく低下しており、今後の成長およびグローバル間での競争に勝つためには、グローバル化が避けられない



\*: 世界の統計記載国76か国が対象。ASEAN6か国：インドネシア、マレーシア、タイ、フィリピン、ベトナム、シンガポール。  
 インド等：インド、パキスタン、スリランカ、バングラデシュ、ネパール。各国の名目GDP (USDベース) に民間最終消費支出割合を乗じて算出  
 出所：総務省「世界の統計2016」、United Nations「National Accounts Main Aggregates Database」、Strategy&分析

図表3：物価、収入の傾向 (index: 2005=100)

日本は、物価、収入が増加していない、他の先進国と比較しても、特異な市場である



\*: 米国、英国、オーストラリアの平均 \*\*: 2005 - 2014の平均  
 出所：IMF, OECD, 経済産業省, Strategy&分析

変動などで説明がつく方が本来的には望ましい。

マス向け商品に関しても、インバウンド需要は十分発生しうる。それはポジティブな意味合いもあるが、逆により高い収益機会を損失しているということを意味しているかもしれない。また、越境ECの進展もある。特に配送コストが低い小型商品や、高価格商品などには影響が大きく出てくる。しかし、マス向け商品の場合は、グローバルで価格を合わせていくよりは、むしろ、現地の競合状態に合わせていくことの方が重要度は高いであろう。粗利を大きく取ることが困難なため、固定費をカバーするために、数量を取っていくことも必要だからである。

## プライシングの起点は顧客視点

富裕層向け、マス向け、いずれの場合も、顧客視点が重要となる。顧客がどこまで支払ってくれるかである。その場合、“今”支払うことができる価格ではなく、継続的な顧客になってもらえる、“Willingness To Pay”を見極めることが、今後のプライシングにおいても重要であろう。その際、富裕層向けの場合は、グローバルな価格差により留意する必要がある。一方で、マス向けの場合は各地のマス層の所得を考慮していく必要がある。

当然、価格だけを見て、安ければ良いというものではない。商品であれば、製品の質はもちろん、商品を取り巻く空気を醸成する要素、ブランド、店舗、広告、カスタマーサービスとのバランスも重要である。マス向け商品の場合も、容量単価、安全性等が挙げられるであろう。自社の既存顧客・潜在顧客が、何を重視／気にしているかを把握することが重要である。そして、そのポイントも含めた商品の価値を流通・小売と一緒に、または直接、顧客に正しく伝えて、継続的なリレーションシップを築いていく必要がある。

顧客の見ていないポイントによっては、価格そのものをいじるのではなく、“実質的な値上げ”という形でプライシングを行うこともある。例えば、価格競争の激しいマス向け商品（例：おむつ等）の場合は、容量・数量を調整することで、利益を確保することもある。例えば、56枚入りを54枚入りにする、等である。これも顧客が何を求めているかを把握していないと、選択を誤ることになってしまう。

これらを踏まえつつ、地域間におけるバランス、競合環境、取引先（チャネル）との関係性などを踏まえて、価格を決定していく。当

然、自社のポジション、商品特性、対象市場の重要性によって、その比重の大小は異なってくる。例えば、マス向け商品の場合は、グローバルに合わせるよりも、現地で受け入れられる価格となっているかが重要となる。

グローバルな視点での市場間バランスに関しては、自社にとって重要度の低い市場で低価格にせざるをえなくなり、より重要な市場に影響が出そうであれば、その小さな市場からは戦略的撤退を行うというオプションもありえる。また、ある市場で大きく利益を取るプライシングを行い、その利益を戦略市場に投入する（つまり、低い値付けをして、一気に浸透させる）というオプションも存在しうる。本部主導にて、グローバル市場を俯瞰、かつ各地の顧客をしっかりと見つつ、全体戦略を検討して、各地と連携していくのが理想である。

## グローバルプライシングのために

グローバルにおいて、戦略的な価格設定へと進んでいくためには、どうすべきであろうか。多くの日本企業にとっては、まず基本から押さえていく必要があるであろう。孫子の言葉に「彼を知り己を知れば百戦危うからず」という言葉があるが、まず、顧客・競合・取引先や自社の基本的な事実・情報を押さえることが第一である。現状、グローバルに関してはこの部分が整理されていないことも多いが、主要国だけでも押さえていくべきであろう。その内容は、例えば次のようになる。

### 価格に関する基本情報の把握・管理

- ・各国での価格情報（推奨小売価格、実勢価格、卸価格、リベートなど）
- ・税制などの基本情報

### 地域の市場情報（顧客、競合）

- ・地域・国における顧客情報、インサイト
- ・各国での競合情報（価格・シェア含む）、チャネル情報など

### 自社の状況（価格以外）

- ・自社の地域別、商品別の売上（数量・金額・シェア）、利益、ブランドポジションなど

これらは極めて当たり前のように見えるが、世界各国(主要国だけでも)の情報を押さえるのは大変な作業でもある。しかし、これらを把握しないことには、各国での自社の状況や対競合ポジション、地域間の価格差を知ることもできない。そして、この把握によって、どの国のどの商品を価格改定すべきなのか等の方向性が分かる。これらは継続的に把握、管理していくことが必要である。

そして、戦略的プライシングを行うためには、価格設定の妥当性検証や振り返り・改善を行うための機能が必要となる。その中の重要な機能の一つが顧客との紐付け機能であり、また、収益把握機能である。

#### 顧客との紐付け機能(カスタマーロイヤリティプログラム等)

価格を設定したり変更した際に、顧客がどう動くかは重要なポイントである。購買情報が顧客と結びつくことで、価格変更が顧客にどのような影響を与えたかが、より事実即して判断することができる。メーカーの場合は、チャネルから情報を得るのが難しい場合もあるであろう。その場合、ブランド・ショップや、EC、または(購買に紐づく)会員組織化することを目指していきたい。

#### 収益把握機能

価格を戦略的に考えるということは、結果として収益が改善したかの把握も当然必要となる。そのため、売上/損益とのつなぎこみや、会社全体・グローバル地域別に見ていく機能が必要となる。また、重要な視点としては、短期的な収益の動きだけでなく、一顧客からの長期的な収益、生涯価値がどのようになるかも見ていく必要がある。

#### 戦略的な価格設定・管理機能

上記を元にしつつ、プライシングをメインに検討していく機能である。ファイナンス機能などとも連携しつつ、価格設定・改定の収益への影響と、次の価格設定へと活かしていく必要がある。その際、当然ながら、グローバルでの市場ポートフォリオや、ブランドポートフォリオの観点も求められる。

これらを推進していくためには、チームやシステムも必要となる。特に日本企業においては、プライシングは十分に意識されて

いないことが多いが、マーケティング、リサーチ、ファイナンス等と連携していくチームが必要である。また、対象としても、グローバル、地域、各国などの複数階層をカバーしていく必要がある。当然、そのためには、情報連携のシステムも必要となる。

しかし、どれが必須かという点、まず必要となるのは顧客との紐付け機能であろう。購買動向が分かるため、施策の成功・失敗を判断できるという点も大きい。顧客とのリレーションシップ構築の橋頭保ともなるからである。当然、旧態依然とプロモーション("チラシ")を撒いているだけでは関係は築けないが、うまく関係を築いていくことができれば、プライシングへも好影響を与えるであろう(当然、顧客にとっては愛着の深い企業の方が、少し高い価格でも購入したくなる)。

グローバルプライシングに日本企業が取り組んでいくのは、大きなチャレンジであり、遠い道のりのようにも見える。しかし、逆説的には、日本企業にこそ、グローバルな価格見直しによる利益改善の機会が大きいと言える。日本企業はグローバル企業と比較して利益率が低いということは良く言われているが、価格の観点からも見直すことは、極めて有効なアプローチなのではないか。

その際に重要なのは、価格だけを見るのではなく、カスタマー(顧客)を理解していくことである。国内事業であろうが、グローバル事業であろうが、どのような顧客がいて、どのようなニーズがあるかをきちんと理解する必要がある。"グローバル市場の顧客" "アメリカ市場の顧客"といった一括りにできるような顧客はいない。どこに自社の優良顧客がいるか、または、どの顧客と長く付き合っていきたいかを決めて、戦略を練らなければならない。

これら全てを一度に行おうとするのは困難であろう。しかし、挫けずに、自社の収益構造を見て、まずは主力となる製品や、主要国だけでも始めていってはどうか。一歩目を踏み出さないと、改善は始まらない。そしてこの一歩目は利益改善へ向けて避けては通れず、また、早く踏み出すべきである。